

第9期 第2回 静岡市行財政改革推進審議会 会議録

1. 日 時 令和5年1月31日(火) 13:00~14:00
2. 場 所 静岡庁舎新館9階 特別会議室
3. 出席者 【委員】  
小泉祐一郎会長、板谷和代委員、大石真裕委員、増田彩香委員、  
水谷智子委員、三宅衛委員、村上文洋委員、山梨洋靖委員、  
弓桁康志郎委員  
  
【行政】  
渡辺総務局長、高田総務局次長、  
〔事務局〕  
岩田総務課長、石川行財政改革推進係長、星主査
4. 会議内容
  - (1) 開 会
  - (2) 議 事  
・第4次行財政改革前期実施計画(案)について
  - (3) 閉 会

審議会内容は以下の会議録のとおり

事務局：次第に沿って議事に移ります。ここからの進行は、小泉会長にお願いしたいと思  
います。よろしくお願いします。

小泉祐一郎会長：この審議会では、正式な審議会だけでなく、オンライン形式で何回も意見  
を伺って進めてきましたが、皆様からはお力添えいただいたおかげです。それでは、第4  
次行財政改革前期実施計画(案)についてご意見をいただきたいと思  
います。前回からの  
変更点や議論のポイントを含めて事務局より説明をお願いします。

《略：事務局説明》

小泉祐一郎会長：ありがとうございます。委員の皆さまにはそれぞれの立場や専門の分野か  
らのご意見を言っていただきたいと思  
います。主な取組や重点的に進めていくものを示

していただきましたが、実際にこれらをどう進めていくかが、なかなか大変なところでして、その点も含めてお知恵を出していただけると大変ありがたいと思います。

水谷智子委員：事務局からの説明をいただいて、スモールスタートから事例を作っていくというのはいいなと思いました。BPRについても、伴走型で実際にデジタル化推進課と総務課が全体に入って棚卸を進めていくというアプローチは大事なことだと思います。IT化を丸投げしてしまうと「仏は作って魂は入らない」となってしまうケースを私自身もよく見たりします。「なんのためにやるのか。それが市民のどういうサービス向上に繋がるのか。」ということを考えながら、市民起点に立ちながらBPRを進めていくのは、応援したいし私としても何か関わりができればお手伝いしたいなと思っています。

村上文洋委員：私からは4点あります。1つめは計画全体を拝見して危機感が弱いと感じています。人口減少や税収減が深刻なことなど、大きな課題に直面しているのにも関わらず、この計画で本当にそれらに対応しきれんのか分かりません。その理由が2つめですが、この計画自体がデータに基づいて作られていないからです。

よくEBPMと言いますが、今後2030年までの歳入歳出の計画があり、それでどれぐらい歳入不足になるのか、それに対応するためにはどこをどれだけ削ってどう効率化しなければいけないのかという裏付けに基づいて計画を立てなければいけません。今回は各部署から提出された計画を束ねただけで、その効果が十分検証される仕組みになっていない点が危惧されます。ただ、今回の計画は、このような前提にたって作られていないので、この計画のどこかに、「1年以内に2030年までの財政見通しを作成して公表し、それに基づいて本計画も改訂する。」ということを書いておいたらいと思います。2030年までの財政見通しをどのように市民に公表するかを検討して、それに連動させてこの計画を見直したらいいと思います。3つめは、それと連動しますが、効果を計る仕組みがないんですね。指標は作られていますが、何回やったとか何をやったということばかりで、その結果どれだけ効果があって、最終目標にどう貢献したかを計る仕組みがないので、計画の見直しの際には正しい効果の計り方を導入する必要があると思います。

最後4つめですが、リーディングプロジェクトでBPRやオンライン化を進めるということですが、ぜひ他自治体への視察や意見交換を入れていただけないかと思います。他自治体の同じ部署を原課、例えば窓口の担当部署が見に行くことで、現場の意識改革になると思います。ぜひ出張旅費を確保して視察をしていただけるといいと思います。私からは以上です。ありがとうございます。

小泉祐一郎会長：全般にわたる話から具体的な話までいただいてありがとうございました。

板谷和代委員：まずは今回の進め方について、皆さんと集まる機会はそれほどなくても事務局が丁寧にお話を聞いて進められて、私どももそれぞれの分野からいろいろ申し上げてきました。

私からは、全体の指標については、単に数字のKPIだけではないということを申し上げました。一番のポイントは伴走型で進められるということです。計画を作るのに、これ

だけの時間や労力を費やされていますが、自分たちが作って「こうだから」と、相手に投げて進めるのは、他の人はやらされ感でやることになりますので、そうではなく、一緒に走るということが何よりもやらされ感ではなくなると思います。どこかのタイミングでは自走できるようになっていくと思いますが、いきなりは難しいと思います。改革の理念を決めたのは自走できるようになるための一歩だだと思いますので、改革の理念を1人ひとりが理解したうえで、観察し、意思決定できるまでを伴走して進めていくのが大切だと思います。

その上では、どうしても How に走りがちなもの、やはり What と Why を語り、そして大きな目標を見失うことなく進めていく。そういう意味ではこれからどうやってやっていくのがポイントだと思います。定期的な異動はわかりますが、想いを持っている人の想いが引き継ぎで落ちていくことがないような仕組みはないのかと思っています。

大石真裕委員： 計画（案）自体は大変良くまとめられているのではないかという印象を持たせていただきました。そうした中で3点ほどありまして、まず1つめとして、今日のご説明の中でも達成度合いの測定というお話がありましたが、その物差しの1つとしてLWC指標（Liveable Well-being City）というものがあります。これは一般社団法人スマートシティ・インスティテュートが専門家の助言を得て開発し、デジタル田園都市構想でも活用される指標ということですが、これは統計といった客観的な指標と、アンケートで図る主観的な指標を組み合わせて市民の暮らしやすさや Well-being（幸福感）を数値化していくものです。心、行動・環境の3つの領域から成り、それらは計56因子で構成されています。例えば医療・健康であれば医療施設徒歩圏人口カバー率や特定健診実施率といったような指標を統計数字から拾う一方で、実際のアンケートで「病院や診療所が多いと思いますか。」とか「夜間の緊急医療体制が整っていると思いますか。」といったような市民に対するアンケートをやっていきながら街の姿を数値化していくというものです。そういうものをやっていくと、街の強みや弱みがどこにあるのか、すなわち街の個性というものが見えてくるので、それを材料にしてどこを伸ばしていこう、ここが弱いから少し補ったほうが良いという検討材料にもなります。また、そういう数値を継続的に出していくことで、抽象的かもしれませんが、何が改善されたのかの政策効果の検証にもなります。PDCAを回していく上での1つの物差しとしてご検討いただければと思います。

2つめが、この中にも官民連携や民間活用ということがちりばめられていますが、最近よく聞くのは「官民共創」という言葉です。その1つの例として株式会社ソーシャルエックスが官民共創プラットフォーム「逆プロポ（逆プロポーザル）」というものをやっています。これは公募プロポーザルや入札の反対で、企業側が「こんな地域課題に関心があって何とかしたいと思うんだけど」とか「うちはこんな強みがあるけれど何かやりませんか」ということを全国に公募をかけ、それに対して自治体の方から「うちの街にはこんな課題があるので御社の強みを生かしてこんな事業をやりたい。」ということを逆に提案してマッチングしていく仕組みのようです。これもまだスタートしたばかりですが、北九州市や

神戸市など実証実験的にやられているところもあるようです。官民連携やパートナーと言いますが、受発注関係ですと、上と下という関係が完全でないわけでもない気もします。民間の力はこれから絶対に必要になると思いますので、今までのやり方にとらわれずに柔軟な発想で考えていただけるといいかなと思います。

3点目ですが、この中に副業人材、外部人材の活用といったこともあるといいのかなと少し思いました。

増田彩香委員：リーディングプロジェクトに関してですが、ワークショップを開催した後、やりっぱなしになることがあって、それは行政に限らず、みんなで勉強会をやったワークショップをやろうと始めてくれたけれど、明日の業務にどう生かすのかという着地がないままふんわり終わってしまうという現場に立ち会う機会が数えきれないくらいあり、個人的にすごくもったいない気がしています。主催をする側は、やりっぱなしにする気はないと思っているのですが、実際日々業務をこなしている人たちにとっては、毎日のやるべきことから何かを増やすのは結構難しいことだと思います。ワークショップでは、何か仕組みを作りましょうということより、学んだことを日常業務にどう落とし込むかというところをファシリテートしていくことが、今後に生きることだと思っています。

もう1点、人材という点について、先ほど副業人材というお話もありましたが、「地域おこし協力隊」の方には月十何万のお給料が支払われていると思います。ただし、4年後起業される方がいる一方、別の地域に行く方などもいて、各人の成果に差がある印象です。そういった人材が街にどう還元されているのかという評価の仕組みがあると、行政もうまく連携が取れていくのではないかなと思いました。

弓桁康志郎委員：今回の行財政改革の大きなテーマとしている行政DXは大きく2つの観点があると思います。具体的には市役所業務の観点と市民サービスの観点です。

市役所業務の観点においては、業務効率化、生産性向上、働き方の多様化の実現を行政DXによって実現することを目指していく必要があると思いますが、これらは各部署で取り組みや改革を縦割りの実施するだけでなく、部署横断的な取り組みとすべきだと思います。そのためには行政運営全体として目指す改革の方向性を示した上で各部署の取り組みを客観的に評価し、適宜助言等もしながら、行政改革の方向性の誘導や軌道修正を働きかける役割を担う部署や役職なども必要かと思っています。

若手の人材育成も、若手の創造性を行政運営に是非反映して頂きたい一方で、一定程度の定型業務が残るのはやむを得ないと思います。そのような業務に関しては例えばWEB配信の映像教育等を導入することで人材教育の効率化が図れるものと考えます。また人事制度的にも専門性の高い職員に人事異動を考慮する等モチベーション維持や職員の専門性向上の方策を図るのも重要だと思います。

一方、市民サービスの観点においては、行政手続のデジタル化や簡素化の実現とともに、行政DXによる市役所職員の人的再配分にも取り組んでいくべきだと思います。都市部・中山間地域・郊外地域など様々な都市形態が市内に存在する静岡市において、特に中山間

地域や郊外地域においては住民の構成的に高齢者など各種行政手続のデジタル化やインターネット手続きに対応しづらい市民も多いと予測します。このような市民に対しては市職員の対面によるサポートが引き続き必要となると思いますが、行政 DX によって各庁舎の所謂窓口業務に配置すべき人員が削減されることで、その分の人員を中山間地域や郊外地域に配置することが可能となり、それによって市民サービスの充実化に繋がり、結果として住む地域に関わらず誰にとっても過ごしやすい静岡市が実現されるものと考えます。

山梨洋靖委員：私は指定管理者の代表者であり、1 株式会社の立ち位置としてお話ししたいと思います。匠宿の指定管理は5年に1度の更新になります。期間が短いものもあるかと思いますが、5年という期間は結構長く、5年間全く同じ事業をとると、今回のようにコロナ前と後とでは動きも全く変わってきます。条例や決まりがあり、違ったことをされたら困るという四角四面なところをもう少し緩くしなければいけないと思います。

指定管理についても、管理業務とお客さまを呼び寄せる業務とは全く違います。匠宿のような伝統工芸を世につなげ、一般の方をお招きするようなサービス業を含んだものと、市営住宅や駐車場といった管理業務とがすべて同一になってはいますが、同じではないと感じています。

ある程度、条例や「今後5年間こうやっていく」という方針を変えていかなければいけないと思いますが、ただ勝手に民間や公社が「変えたい」というのではなく、もう少し担当部署が指定管理業者にしっかり伴走した上で、例えば、担当課長さんのお墨付きがあれば、担当局長さんや財政局に話を進めていけるような仕組みを作ったほうがよりよいと思います。

会社を運営している者としては「ああしたい、こうしたい」ともがくのですが、ただただ5年間言われたままやるということだと何ももがかず、結果、せっかく市が何十億、何百億とかけた施設も箱モノになってしまいます。もがきもがいて、1年前と全然違うくらいのことをやっていかなければいけないと思います。「5年間これでやりなさい。」ということに従っているだけで、5年後は完全に置いていかれてしまうので、そこをどうしていくのが大事だと思う。

自分たちもただ市に意見を言うのではなく、自分たち自身でできることはないかと考えています。自分が今やろうと思っているのは、指定管理を受けている民間の業者をもっと連携させて、例えば静岡市ですと「るくる」「まある」「紅葉山庭園」といったお客様を呼び寄せる施設の指定管理者同士が横の連携をとり、お互い「どうやっている？」というのを言い合い、横展開する。また、そういった状況を市に届ける場も必要だと思っています。市の担当者や課長に来ていただき、民間がどうやっているのかという情報をシェアしていく、ともう少し「一般の企業は動きが早く、昨日言ったことを変える理由を考えて行動に移すんだ。」ということがなんとなくわかるのではないかと思います。意見を聞いた結果、最終的には行政が決めればよいと思いますが、一度聞いてみてもらう場は作るべ

きだと思いました。

三宅衛委員：今日は大綱骨子案を受けて実施計画がまとまり、今後3月に公表されるということで理解しています。実施計画については、審議会で中身についてどうこうということはありませんが、方向性について定めればよいと思います。

また、実施計画を推進する上で、審議会では、評価をする際にただ「90%以上達成しました」との報告を受けるだけではなく、リーディングプロジェクトを成功事例にしていることなどに絡んでいければいいのかなと思います。

もう1点、第4次行革は、大綱にもあるとおり、これまでの量の削減、コスト削減から質の向上に変わりますが、目標が数値化されにくいいため、どう評価するか、基本理念や基本方針に沿ったものになっているかという検証をする必要がありますので、そういうところも審議会が絡んでいくのかなという気がしましたので、この進め方については私も賛成です。

そういう意味で、実施計画について確認させてもらいたいことがあります。基本理念、基本方針に立ち返るという点で「基本方針1 人とつながる」には、当然、市民や民間企業との繋がりがありますが、周辺自治体つまり静岡県中部ですと5市2町との連携があるかと思います。実際には、観光分野等で連携されているかと思いますが、例えば、行政DXの推進等に伴う電子申請や行政事務の標準化などについて、取組項目がないので少し気になりました。取組項目に入れなさいということではありませんが、村上委員のお話にもありましたが、中部5市2町に限らず、先進自治体の取組を見習って進めていく必要があると思いますので、そういうことも含めてやっていただきたいと思います。

それから、基本方針2の行政DXについては第4次行革の目玉になると思いますが、行政DXを推進するためにBPRを推進して、その結果職員が柔軟に働くことができるという点はその通りだと思いますが、職員のためにだけやるものではなく、市民の利便性にも繋がるのだということが計画上に示されなくていいのかと思いました。BPRによって業務効率化が図られ、その余力を市民に還元するということだと思いますので、その説明が行政DXの中に含まれているという理解であればいいかと思います。

また、行政DXの中には、オープンデータなど行政が持っているデータを提供して民間企業に使ってもらい、市民に還元してもらうことが価値創出に繋がると思います。基本方針に入れる必要はないのですが、それらの取組についても「何のためにやっているのか」が説明できればいいと思っています。

基本方針3及び基本方針4については、これまで「量」というと人を減らす、予算を削るということが従来からあったのは事実です。今後は、人材育成ビジョンや職員の削減ではなく適正配置計画を作ることですので、その辺で、デジタル人材を育成するとか適正な配置計画、給与の適正化ということについて、不断の努力でやっていただければと思います。

そういう意味で気になるのはアセットマネジメントの推進ということで、施設の老朽

化が進んでおり 30 年間の計画で総資産量の適正化や長寿命化を進めているところですが、データを見ますと 20%の削減目標に対して9年目で2.05%の進捗ということで進んでいないことが示されていますので、指定管理の話もありましたが、それらも含めて市としてきちんと検証していく必要があると思いました。

小泉祐一郎会長：皆さんご意見いただきありがとうございます。最後に、村上委員の意見にもありましたが、私としては行政改革の実施計画というのは、あくまで設計図を作っているに過ぎず、このとおりにやる必要はない、むしろこのとおりにやっちはいけないものだと思います。どういうことかと言いますと、行政のPDCAの誤解というのは、「計画通りやったか」は Plan Do See であって、PDCA はやりながらどんどん計画が変わっていくものです。建前上行政は昨年度の実績を踏まえて来年の予算要求をするので PDCA は3年がかりになります。教科書的には決算や実績に基づいて予算要求をしているように言われていますが、実態は違当該年度の段階で必要な見直しをして来年度予算を組んでいます。行革も、建前上は実施計画という設計図を作って進めますが、進めているうちにどんどん新しいことが出てきたり、やり方を変えることが起こるのがまさに行政改革です。「計画の内容を前に進めよう」と一生懸命に取り組む意気込みは重要ですが、必要に応じて設計変更が現場の実践に伴って随時行われ、当初の設計図とは異なる取組みがどんどん起こっていかないと、本当の行革にはならないと思います。

田辺市長は公共政策の今日的な課題を踏まえて、第3次、第4次行革については従来の効率化だけではなく、むしろ効果を出すことに重点を置いて行財政改革に取り組まれました。改革の重点になった事項に予算で投資がされ新しい取組を後押ししていただきました。第4次行革の重点であるDX関連、BPR関連についても予算に配慮いただけと思っています。ですから、計画書の表現において、「業務の簡素化・効率化に向けたBPR」ということに限定しているのが気になります。ビジネスプロセスが変わるということは効率化や簡素化ということもありますが、今までできなかったような大きな効果が生まれます。計画の大綱にある新しい価値を生み出すものでもあります。職員の方に対してBPRというのは業務の簡素化・効率化のためだけだと誤解されないように書き方を検討していただければと思います。

最後に、行政改革と財政改革は重なりますが、実は異質なもので、行政改革では効率化もありますが、行政の効果を上げるために投資が必要になることもあるため、全てが行政改革イコール財政改革になるわけではありません。一般的に言われている行財政改革における財政改革というのは、行政改革と重なっている部分における財政改革であって、地方財政改革には、地方自治制度や地方財政制度と関連した改革や都市（地域）経営としての改革など、ここに書いてあることとは全く別の手段もありますので、そこは別にあるという前提でこの計画があるものと理解しています。

本日皆さんからいただいた意見を参考にして行財政改革に取り組んでいただければと思います。それでは、議事は以上となります。皆さんありがとうございます。

静岡市行財政改革推進審議会

小泉祐一郎